



**МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛЕВЕН**  
**ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“**  
**ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ**

**Лекция № II - 9**

**ОРГАНИЗАЦИИ. ОРГАНИЗАЦИОННА  
СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИОННА КУЛТУРА**

*За дистанционна самоподготовка по „Управление на  
здравните грижи“ за студенти от специалност  
„Управление на здравните грижи“ – ОКС „Бакалавър“*

**Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.**

В тази лекция:

1. Определения на основните понятия.
2. Организационни теории.
3. Организационна структура.
4. Видове организационни структури.
5. Форми на организационна структура.
6. Организационна култура.
7. Механизми на възникване и развитие на организационната култура.
8. Въздействия върху организационната култура.

# **1. Определение на основните ПОНЯТИЯ**

## **= Организация**

- **Група от хора**, работещи заедно, в условията на формални и неформални правила на поведение, за постигане на определена обща цел.
- **Структура**, която обезпечава формалната рамка за осъществяване на мениджърския процес и за осигуряване на ефективна система на работа.
- **Процес**, описващ процедурите, политиките и методите, използвани за постигането на определена обща цел.

## **= *Организационна структура***

- отнася до начина, по който се формира дадена група, линиите на комуникация и средствата за канализиране на властта и вземането на решения.

## **= *Организационна култура***

Организационната култура представлява система от общи и колективно възприети значения, валидни за дадена група към определен момент.

Тя е съвкупност от основни **предположения**, достатъчно добре проверени в практиката, за да се **смятат валидни** и да бъдат внушавани на новите членове на групата като **правилен начин на възприемане, мислене и чувстване**.

## **2. Организационни теории**

## **2.1. Класическа организационна теория**



Класическата организационна теория набляга на ориентацията към задачите, ефективното действие и индивидуалната продуктивност. Тя разглежда паричното възнаграждение като най-важна инициатива за насърчаване на индивидуалната продуктивност. Тази теория поддържа много нива на мениджмънт в рамките на дадена организация, като всяко ниво надзирава специфичен аспект на работата и всеки работник развива опит в определена задача или група задачи. Тя подкрепя строгия, но справедлив мениджърски контрол и стриктното подчинение на работниците към властимащите.

**Класическата организационна теория се опира на “идеалната” организационна структура, наричана “бюрокрация”, и върху индивидуалната продуктивност.**

**Макс Вебер** развива концепцията за бюрокрацията като идеална форма на организация.

# Ключовите елементи на бюрокрацията

## включват:

- централизирана структура на властта,
- високоспециализирано разпределение на работната сила,
- строга йерархия на мениджмънта,
- строги правила и разпоредби,
- рутинни формални комуникации и
- поддържане на подробна документация.

## ***Приложение в здравните организации***

Большинството здравни организации са структурирани на основата на принципите на класическата организационна теория: с много специфични вериги на управление, ясно очертани нива на власт, писмено оформени политики и процедури и специфични правила и разпоредби за работещите. Здравните организации наблягат върху задачите, ефикасността и продуктивността в предоставянето на грижи за пациентите.

**Функционалното и екипното сестринство** като системи/модели за предоставяне на грижи за пациентите се основават на класическата организационна теория.

## **2.2. Хуманитарна организационна теория** (поведенческа или неокласическа теория).

Значителна част от хуманитарната  
организационна теория възниква от  
*Хоторнския експеримент*,  
проучване извършено в периода  
1927-1933 г. от изследователи от  
Харвардския университет. Този  
експеримент изучава зависимостта  
между условията на работа и  
продуктивността на работата.

Изследователите разкриват, че редица психологични и социални фактори на работната ситуация оказват по-голямо влияние върху продуктивността, отколкото действителните физически условия; това е известно като **Хоторнов ефект**.

Хоторнският експеримент променя насоката на организационната теория и я предвижда към проучване на социалния климат на организацията, т.нар. “неформални” организационни структури.

Хуманитарната организационна теория фокусира върху формалните и неформални организационни структури и върху хората, работещи в рамките на организацията. Тя набляга на продуктивността на групата, а не на индивидуалната продуктивност и на факторите, които повишават или намаляват груповата продуктивност.



## Хуманитарната организационна теория поддържа, че:

- по-високият морал на работещия води до повишена продуктивност;
- моралът и продуктивността са директно свързани със социалната среда на работната група;
- продуктивността е свързана не само с паричното възнаграждение, но и с психологичните награди, (членство в групата, чувство за принадлежност и сплотеност и др.)

## *Приложение в здравните грижи*

Здравните специалисти трябва да разбират неформалната и формалната структура на организацията. Мениджърите трябва да се грижат за сплотеността и лоялността на групата, да насърчава редовите професионалисти да работят според възможностите си, дори когато работната среда не е идеална, да насърчават участието им в планирането и във вземането на решения, което съдейства за подобряване на морала и повишаване на продуктивността.

## **2.3. Съвременна организационна теория**

Съвременната организационна теория се появява към 1960-те.

В резултат на еволюцията тя приема много форми - матрична теория, органична теория, технологична теория, теория на решенията и теория на преработване на информацията, но отличителният белег на съвременната организационна теория е *системният подход*.

Съвременната организационна теория разглежда организациите като сложни, динамични социални системи, като отворени структури, в които индивидите, структурата, крайните продукти и средата заедно допринасят за успеха на организацията.

Фокусът се поставя върху процесите в организацията, а не върху структурата.

Ролята на мениджмънта е да проследява и координира комуникацията, така че да включва всички части на системата в процесите на входа, преработката, продукцията и обратната връзка.

## *Приложение в здравните грижи*

Сравнително малко здравни организации са изградени съгласно принципите на съвременната организационна теория.

## ***3. Организационна структура***

Всяка организация има *формална и неформална структура*.

***Формалната структура*** е стриктно планирана и се описва в нейната *организационна схема*.

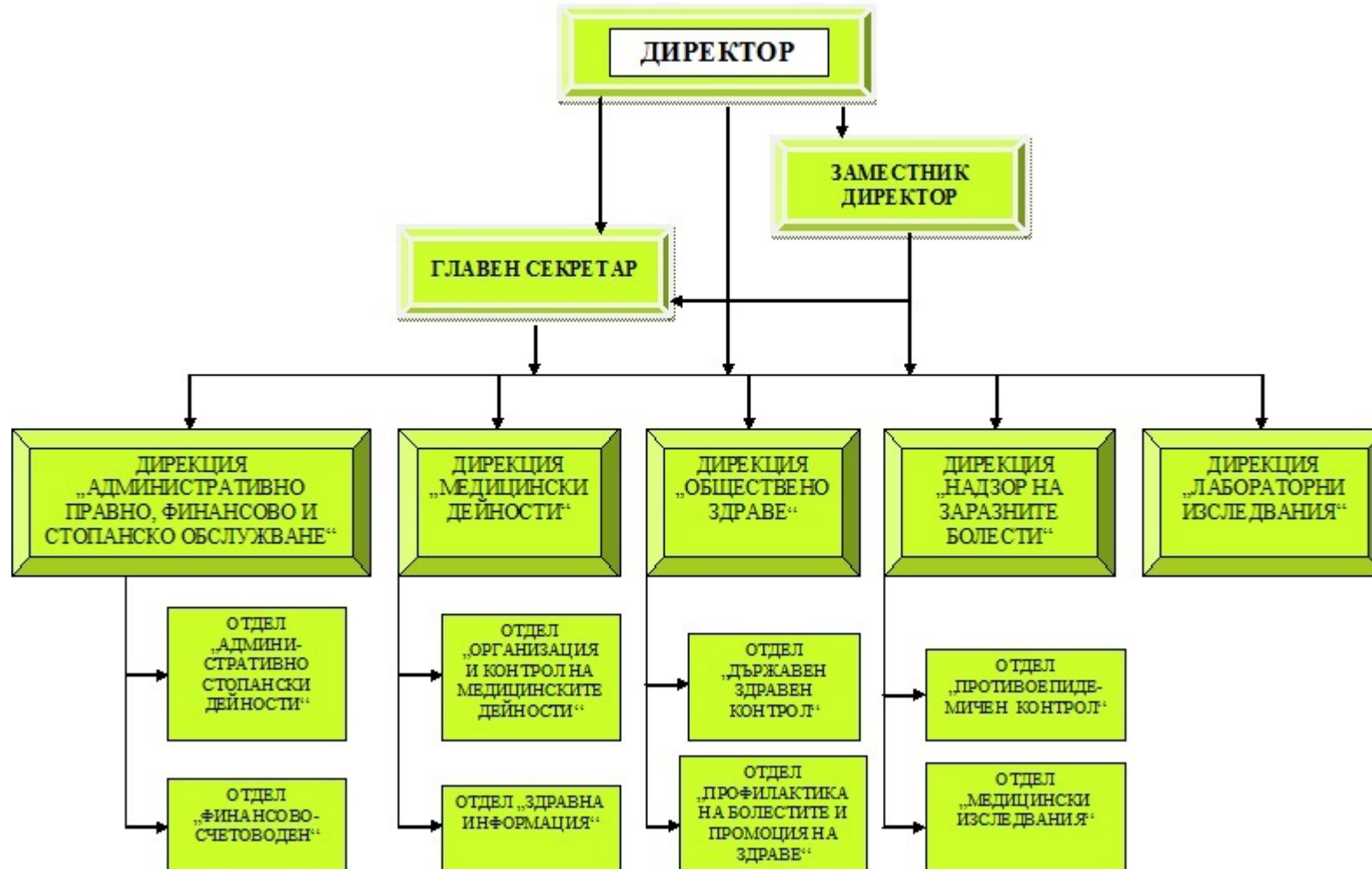
Тя предоставя рамка за определяне на мениджърската власт, задължения и отговорности, описва заеманите постове, отговорности по изпълнението на задачите и взаимовръзките.



В една добре дефинирана формална структура ролите и функциите са добре определени и систематично подредени, различните хора имат различни роли и ранг и йерархията е очевидна.

Всяка организация изразява целите и намеренията си в *мисия и философия*, които формират основата на формалната организационна структура. В зависимост от организационната философия формалната структура може да бъде твърдо установена или по-свободна.

## РЕГИОНАЛНА ЗДРАВНА ИНСПЕКЦИЯ – ПЛЕВЕН



*Неформалната структура* е социална по характер и се развива, за да удовлетвори потребностите на индивидите от приятелство, чувство за принадлежност и сила. Характеризира се с неясни или променящи се линии на власт и отговорност, често прикрити линии на комуникация, личностни и социални взаимоотношения, неописани в организационната схема. Неформалната структура се опира на личностните връзки, а не на респект към заемана ръководна позиция. Тя помага на членовете да удовлетворяват личните си цели и предоставя социално удовлетворение.

Лицата, имащи достъп до жизнено важна информация, могат да станат силни фигури в неформалната структура. Ето защо, мениджърът трябва да бъде наясно с нейното съществуване, да изучава начините ѝ на действие, да предотвратява антагонизма и да използва неформалната структура за целите на организацията.

## ***4. Видове організаційні структури***

**Бюрократична структура.** Това е доминиращият тип организационна структура в здравните институции. Характеризира се с много йерархични нива и специализирани подразделения. Всяко ниво има определена специфична цел, ясно дефинирана мрежа от правила и разпоредби и обхват на власт и финансова отговорност. Всяко лице е пряко отговорно пред непосредствен ръководител.

## Принципи на бюрократичната организация:

1. **Двоен мениджмънт** – т.е. техническите и административни отговорности са разделени и имат своя йерархия.

2. **Верига на ръководство** – т.е. ясни линии на власт, започвайки от най-високото ниво до работника с най-малка отговорност и никаква власт над другите. Комуникацията се движи отгоре надолу.

3. **Единство на ръководенето** (единоначалие). Този принцип означава, че всяко лице трябва да има само един началник. За дадена група дейности с една и съща цел има един лидер и един план. Всички работници трябва да знаят на кого да докладват и кой докладва на тях.

**4. Обхват на контрола.** Този принцип гласи, че дадено лице трябва да ръководи група, която може ефективно да наблюдава от гледна точка на брой, функции и география. Този принцип става по-еластичен – колкото по-високо обучен е работникът, толкова по-малко надзираване е необходимо.

**5. Делегиране.** Координаторите на грижите за пациентите трябва да делегират отговорност на редовите сестри, когато те имат достатъчно компетентност и разполагат с информация за ефективна дейност и вземане на решения.

**6. Специализация.** Този принцип означава, че всяко лице трябва да извършва единична водеща функция, т.е. да има разделение на работната сила по видове задължения.



**Функционална структура.** Формира се от лица, заемащи специализирани съветнически или редови позиции. Тези специалисти подобряват мениджърските функции чрез предоставяне на информация и опит на работещите в дадена организация, но те нямат власт за налагане на решения.

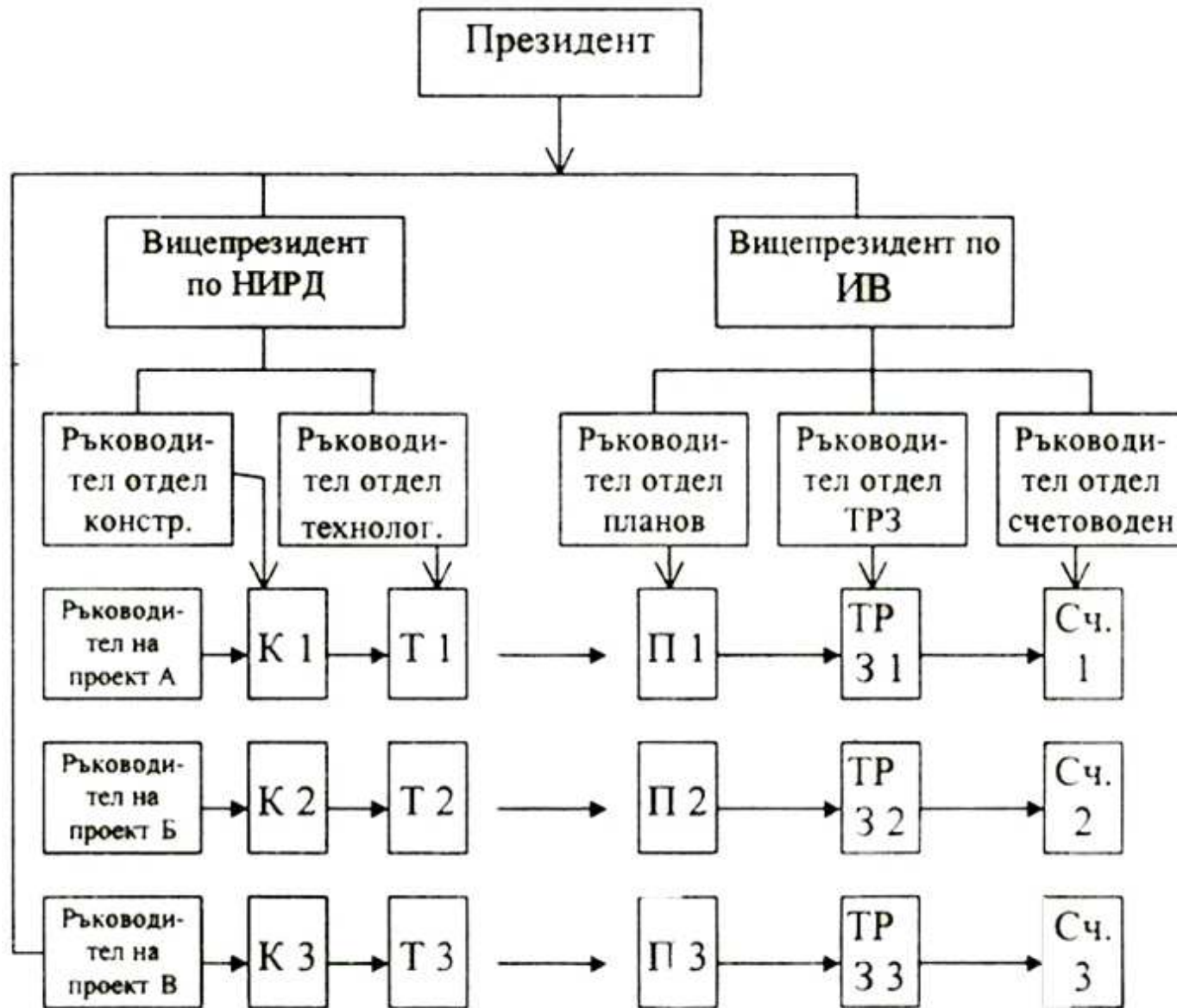
**Ad hoc структура.** Това е структура, създадена специално за даден случай) се характеризира с по-отворена, гъвкава форма.

Мениджмънтът на висше ниво може да създава допълнителни временни екипи за определено специфично намерение, цел или задача.

**Матрична структура.** Характеризира се от екипи, вградени директно в организационната структура. Тези екипи се координират както вертикално (в рамките на йерархията), така и хоризонтално (между включените групи). Екипът има формалната власт да взема решения и да ги налага. Такава структура е по-свободна и неограничена от правила и процедури.

Матричната структура позволява своевременно да се отговори на външна конкуренция и подобрява ефективността чрез коопериране между дисциплините. Персонал от различни функционални департаменти може да бъде назначен към определена програма или проект и е отговорен пред двама ръководители – програмния мениджър и ръководителя на функционалния департамент, т.е. създава се интердисциплинарен екип от основни и допълнителни членове.

## Матрична организационна структура



## Предимства на матричната организация:

- подобрена комуникация чрез вертикален и хоризонтален контрол и координация;
- по-висока организационна адаптивност и гъвкавост;
- по-висока ефикасността в използването на ресурсите;
- по-малко организационни нива и вземане на решения по-близо до първичните дейности;
- подобрен мениджмънт на човешките ресурси;
- по-добра удовлетвореност от работата.

## Недостатъци на матричните структури:

- потенциален конфликт поради двойствения характер на власт, отговорност и отчетност;
- неяснота на ролите;
- загуба на контрол над функционалната дисциплина поради мултидисциплинарния екипен подход.

## ***5. Форми на организационна структура***



Организационните структури приемат две основни форми: *централизирана и децентрализирана.*

В зависимост от структурната форма организационната схема изобразява организационната структура като *висок пирамиден модел или плосък матричен модел.*

**Централизирана структура.** Властта и ръководството са концентрирани у относително неголям брой лица или постове. Има много нива или департаменти, всяко едно от които е високо специализирано и подложено на строги правила и процедури.

При централизирана структура със строги правила и процедури, обхватът на контрола е тесен и работещите и мениджърите са в тесен контакт. Централизираната структура генерира висока, пирамидална организационна схема, описваща многостепенната йерархия на мениджмънт и неголемия индивидуален обхват на контрол от страна на мениджърите.



Многото нива на една типична централизирана структура могат да причинят комуникационни проблеми в рамките на организацията. При централизирана структура лидерите и мениджърите се стремят да функционират в определен автократичен стил на мениджмънт, изисквайки строго придържане към правила и процедури.

Една високо централизирана структура обикновено ограничава степента на автономност и власт на по-ниските нива на ръководителите по здравни грижи и редовите медицинските специалисти.

**Децентрализирана структура.** При децентрализираната структура властта и управлението са изместени от ръцете на няколко лица на върха на организационната структура към по-нисшите йерархични нива. Тази структура насърчава независимостта, отговорността и по-бързото вземане на решения на всички нива на дадена организация.

Децентрализираната структура генерира плоска или матрична организационна схема, изобразяваща по-малко мениджърски и йерархични нива, отколкото централизираната структура и се стреми към по-добра комуникация между нивата.

Обхватът на контрол е по-широк, което означава, че работещите и мениджърите имат по-малък контакт един с друг, отколкото в една централизирана структура.

В децентрализираната структура лидерите и мениджърите се стремят да действат демократично. Мениджърите действат като находчиви лица, а не като ръководни фигури, а работещите функционират по-автономно, с по-голяма разумност и отговорност.

## **6. Организационна култура**

**Организационната култура** представлява система от общи и колективно възприети ценности, валидни за дадена група и организация към определен момент.

Тя е съвкупност от основни **предположения**, достатъчно добре проверени в практиката, за да се **смятат валидни** и да бъдат внушавани на новите членове на групата като **правилен начин на възприемане, мислене и чувстване.**



Много от ценностите на една организация имат експлицитна (открита) форма – това са всички писани и официално утвърдени правилници, наредби, заповеди, процедури и др.

Този институционализиран аспект на организационната култура се дефинира като **организационна цивилизация.**

Неинституционализираните ценности в организацията се изразяват и наблюдават „на повърхността“ под най-разнообразни форми.

- **Когнитивни форми** - подредени по степен на нарастваща символност: **езикова**

**специфика, конвенционална мъдрост** (споделени твърдения), митове и символи.

- **Поведенчески форми** - норми и ритуали.

- Други две интегрални форми, съчетаващи в себе си и познавателното, и поведенческото начало – **героите и организационният климат.**



# Функции на организационната култура

Организационната култура има незаменими и жизненоважни функции. Самото определение за организация включва думите „хора“ и „цел“, а целите на хората са ярки изразители на ценности. Така се мисли, че организационната култура покълва още в момента на създаването на самата организация и дори преди това – когато най-малко двама човека споделят идеята за създаването ѝ.

## 1. Системообразуваща (социализираща) функция

Да се присъединим към дадена организация означава да приемем да се реализираме в нея и да обменим целите и ценностите си с нейните – да възприемем нейните за свои и рано или късно да се опитаме да ѝ наложим от собствените си. Това подчертава важното място на културата в организацията.

Именно културата прави организацията възможна, тъй като лежи в основата на целите ѝ и осигурява единство на отношението и действието на група хора.

## 2. Комуникативна функция

Във всяка група има определени приети за даденост значения, смислови интерпретации и емоционални оценки, придавани на едни или други събития, факти и процеси от действителността, имащи характер на знаци или символи и изразявани чрез език, жестове, предмети или поведение, които са специфични за групата и са един от индикаторите за нейните граници. Този феномен на споделеност на подразбиранията осигурява смислов контекст на всичко, което се случва в организацията, създава основа за разбирането на членовете на групата помежду им и подпомага координираното съвместно действие.

### 3. Идентификационна функция

Културата, изразена още в мисията на дадена организация, може да се разглежда като отличителна характеристика на организацията на фона на всички останали и като олицетворение на нейния характер и неповторимост. Зад думите, с които се дефинира философията на дадена организация прозират и бизнес идеите ѝ, и позицията ѝ, и етиката ѝ, и социалната отговорност.

## 4. Интегративна функция

Организационната култура осигурява вътрешното единство и спояването на организацията чрез споделеност на разбиранията и посредством всичко останало, зараждащо и поддържащо екипния дух в организацията. Чрез интегративната функция на организационната култура съвкупността от хора се превръща в екип.



## 5. Възпитателна функция

Постигането на чувство за сплотеност и екипност винаги става чрез преодоляване на част от собственото „аз“, т.е. неотделимо свързана с интегративната функция е и възпитателната роля на културата в организацията.

## 6. Адаптационна роля на организационната култура

Постигнатият консенсус в разбиранията и интегритетът осигуряват еднопосочност, синхрон и логическа последователност в действията на членовете на организацията при възприятията и реакциите им спрямо всичко, което се случва вън от организацията.

## 7. Властово ролева функция

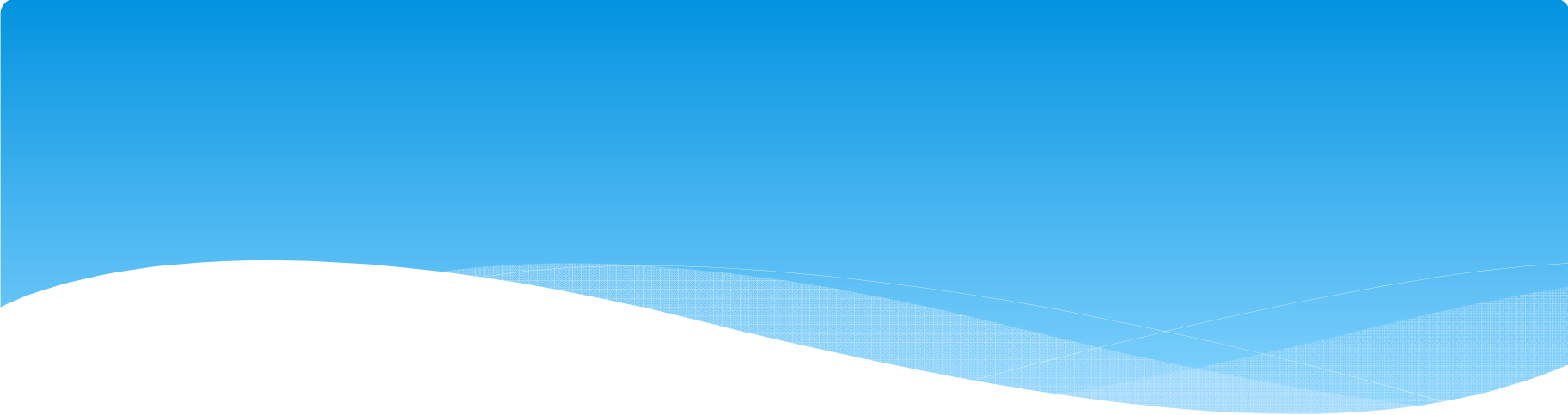
Екипът е организирана, целенасочена и единна съвкупност от хора, но във всеки екип задължително се налага някаква структура на властта, разпределят се груповите роли, утвърждават се статусите на членовете. Организационната култура изгражда и поддържа разпределението и баланса на властта и влиянието между длъжностите, неформалните роли и техните конкретни изпълнители. Тя подрежда в йерархия всяка длъжност, роля и човек в организацията, което създава яснота и устойчивост на очакванията, предявявани от институцията към индивида и улеснява комуникациите.

## 8. Историческа (генетична) функция

Организационната идентичност, груповите ценности и начинът на живот на организацията се нуждаят от непрекъснато възпроизвеждане във времето, от пренасяне „от поколение на поколение“. Ритуалите, символите и други „кодovi“ форми на организационната култура осигуряват приемствеността, запазваща във времето уникалните параметри на институцията.

## 9. Регулаторна функция

Освен че снабдява общността с необходимите ѝ норми, регулиращи поведението на членовете, организационната култура е и средство, с помощта на което прекалено силните емоции и опасното поведение (страх, агресивност, ярост, обърканост или прекален оптимизъм) се тушират и модифицират в по-приемливи, по-малко рискови за целостта на организацията и по-конструктивни състояния и поведения.



## **7. Механизми на възникване и развитие на организационната култура**

## Как възниква и се развива културата на една организация?

- Съществуват ценности, които играят ролята на културни детерминанти за цялото човечество. Те са еднакви за всички човешки същества за достатъчно дълги периоди (напр., привързаност към децата).
- Повечето от ценностните системи в големи човешки общности варират по региони и раси, т.е. това са национални култури.
- В рамките на една нация съжителстват групи с отчетлива културна идентичност, обособени на основата на етнически, класови (статусни) и религиозни различия. Следователно, всеки индивид носи в „в кръвта си“ ценности от **общочовешки, национални и групови равнища.**

Освен това всеки човек се ражда и израства в **определена микросреда**, която също оставя белег върху ориентацията на ценностите и културното развитие на индивида. Така членовете на дадена организация внасят съвкупност от много културални ценности, които са определящи при оформянето на облика на организационната култура. Последната се влияе още от **националната култура** (структура, централизация на решенията, сила на организационната власт и др.) и от **характера на дейността** (отрасъла или типа бизнес) **на организацията.**



Следователно, организационната култура възниква и се развива като нещо уникално за всяка организация, но търпи въздействие от специфичните ценностни ориентации в отрасъла, зависи от националната принадлежност на компанията и се определя и от индивидуалните култури на основателите и на заетите в нея лица.

Важно значение имат също взаимодействията на организационната култура с другите културални системи, които често определят голяма част от облика ѝ.

## Как се изгражда типично собствената култура на организацията?

В началото са привнесените влияния на създателите, които вграждат в основата на новообразуваната организация определени ценности.

По-нататъшното моделиране на организационната култура продължава като организацията „се учи“. Този процес протича по **два основни начина**:

- **травматичен модел**, при който хората се научават да се справят заедно с възникващи заплахи и трудни ситуации чрез изграждане на защитни механизми, изискващи определено взаимодействие помежду им;

- **„модел на положително ускорение“**, при който доказалите ефективността си поведения и отношения сами по себе си са мотив за повторение и се впитат трайно в живота на организацията.



## **8. Въздействия върху организационната култура**

Управлението на организационната култура е затруднено от самата природа на своя обект: от неясните граници и от факта, че културата е изградена на априорни, приемани като даденост вярвания и убеждения за това, кое е „добро“ и „лошо“ за организацията. Възможно е наличие на повече от една култура в организацията. При всички случаи обаче организационната култура не може да бъде описвана като добра или лоша; тя може да бъде само **подходяща или не за целите и стратегията на организацията.**

При **подходяща организационна култура** задачата на управлението се свежда до поддържане на съществуващите ценности, климат и управленски стил.

При **неподходяща организационна култура** са необходими целенасочени действия за промяна на установената култура, защото тя е изключително съществен фактор за ефективното функциониране на организацията.

Управлението на организационната култура, (особено при необходимост от промяна, винаги се сблъсква с наслоени навици, начини на мислене, стереотипи и др. и поради това е изключително трудно, а понякога – невъзможно. Могат да се посочат следните 4 възможни подхода в това отношение:

- игнориране на културата;
- управление „около нея“;
- опити да се променят нейни елементи;
- промяна в стратегията,

Преди да бъдат предприети каквито и да било опити за въздействие върху организационната култура, трябва да се прецени реалната необходимост от тях. Такива промени се налагат, когато:

- в организацията доминират ценности, неотговарящи на промените в околната действителност;
- отрасълът се характеризира със силна конкуренция и много бързо развитие;
- резултатите и функционирането на организацията са на посредствено или слабо ниво.



В случай че промени наистина се налагат, те трябва да бъдат проведени целенасочено в следния ред:

1. Идентифициране на ключовите вярвания, убеждения и очаквания в организацията.
2. Дефиниране и предефиниране на основните ценности.
3. Анализ на организационния климат.
4. Анализ на управленския стил.

Управленските въздействия върху организационната култура трябва да се опират на посочените стъпки и да бъдат насочени към включените в него елементи или към факторите, които ги обуславят.

Подходящи са следните подходи:

**1. Реорганизация.** Има за цел да улесни интеграцията между подсистемите на организацията, да се създадат звена и отдели, които да поемат отговорността за новите дейности или да скъсат управленската йерархична верига.

**2. Развитие на организацията** в насока на подобряване на ефективността, адаптивността и скоростта, с която организацията реагира на промените в средата.

**3. Комуникации.** Използване на всички комуникационни възможности и канали за убеждаване в новите ценности с цел:

- да се засили чувството на идентичност на персонала с организацията и ангажираността му;
- да се осигури възможност за по-широко участие на заетите в процесите на вземане на решения на всички равнища;
- да се генерират нови идеи за развитие на организацията или осъществяваната дейност.

**4. Обучение,** с което да се формира ново отношение към качеството, потребителите, организацията, взаимоотношенията и др.; да се повлияе на ангажираността към организацията и нейните нови ценности; да се придобият нови умения; да се предизвикат и променят старите вярвания и убеждения.

**5. Подбор на хора**, чиито характеристики пасват на новата организационна култура.

**6. Управление на изявата.** Мениджмънтът и всички заети лица трябва да бъдат наясно с целите на организацията и да бъдат убедени, че са оценявани на основата на постигнатите от тях резултати.

**7. Управление на възнагражденията** с цел усиление на новите елементи на организационната култура.